



- от иерархии к сети;
- от централизованного контроля к полуавтономным структурам;
- от директивного стиля к управлению через советы и рекомендации;
- от поддержания линейного порядка к знанию того, когда предпочтительнее оказываются трансформации и перемены;
- от поддержания линейной устойчивости к функционированию на грани хаоса;
- от менеджмента изменений к изменяющейся организации;
- от повышения квалификации сотрудников к обучающейся организации;
- от отношений конкуренции или кооперации к их комбинации;
- от максимальной к социально обоснованной выгоде;
- от попытки достичь цели к созданию эволюционного видения будущего;
- от безразличия к коэволюции с социальной и природной средой;
- от экономической к эволюционной компетенции.

В заключение отметим, что контуры предлагаемой модели сильно размыты. Они не указывают на кратчайший или единственно верный путь реформирования рынка труда специалистов. Речь идет скорее о проблеме выбора

решения из диапазона возможных вариантов, о последствиях выбора и приблизительной оценке поставленных на карту ценностей.

### Примечания

1. Нельсон Ричард Р., Уинтер Сидней Джс. Эволюционная теория экономических изменений / Пер. с англ. М.: Дело, 2002.
2. Пугачева Е. Г., Соловьев К. Н. Эволюционная модель рынка труда специалистов // *Alma mater: Вестн. высш. школы*. 2000. № 6. С. 34–38.
3. Томсон Р. и др. Стратегии управления сложным изменением. Кэмбридж: Берлингтон Пресс Лимитед, 1994.
4. Иноземцев В. Наметившиеся воспроизводственные тенденции в мировом хозяйстве // *Экономист*. 2000. № 6.
5. Дежиса И. Уехавших плохо считают // *Общая газета*. 2000. № 9.
6. Соловьев К. Н., Пугачева Е. Г. Открытость и самоорганизация в реформе высшей школы // *Alma mater: Вестн. высш. школы*. 1998. № 5. С. 3–7. См. также: Тр. науч.-исслед. семинара при Ин-те философии РАН и Московском синергетическом форуме. 1998. Электронная статья. [http://www.iph.ras.ru/~mifs/~spts/S\\_ref](http://www.iph.ras.ru/~mifs/~spts/S_ref)
7. Садовничий В. Проблемы образования и науки в России и стратегии // *Проблемы теории и практики управления*. 1998. № 2.
8. Моисеев Н. Н. Расставание с простотой. М.: Аграф, 1998. С. 304.
9. Соловьев К. Н. Культура безвластия // *РЦБ. Управление компанией*. 2002. № 8. С. 71–75.
10. Merry U. Coping With Uncertainty: Insights From the New Sciences of Chaos, Self-Organization, and Complexity. <http://pw2.netcom.com/~nmerry/coping.htm>



Г. А. Бордовский, Е. Н. Михайлова

## СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ И РАЗВИТИЕ РОССИЙСКОГО ГОСУДАРСТВЕННОГО ПЕДАГОГИЧЕСКОГО УНИВЕРСИТЕТА ИМ. А. И. ГЕРЦЕНА

Что должно сделать руководство университета, чтобы университет переместился из положения, в котором находится сегодня, в желаемое. Положение с учетом управляемых позитивных изменений, обеспечивающих рост потенциала системы образования. Положение, в котором его хочет видеть руководство (учредитель).

Какой процесс характеризует развитие образовательного учреждения как комплекса?

Современный темп изменения и увеличения знаний настолько высок, что стратегическое планирование представляется единственным способом формального прогнозирования будущих проблем и возможностей.

Оно должно обеспечивать высшему руководству возможности создания плана на длительный срок. Стратегическое планирование дает также основу для принятия решения. Знание того, чего организация хочет достичь, помогает наметить наиболее подходящие пути действий. Формальное планирование способствует снижению риска при принятии решения. Обоснованные и систематизированные плановые решения не зависят от недостоверной информации о возможностях организации или о внешней ситуации. Планирование, поскольку оно служит для формулирования установочных целей, помогает создать единство общей цели внутри организации. Сегодня (не только в промышленности) стратегическое планирование становится скорее правилом, чем исключением.

Угрозы и возможности, с которыми сталкивается университет (как юридическое лицо), связаны с семью областями воздействия внешней среды и обычно подразделяются на:

- экономические;
- технологические;
- конкурентные;
- рыночные;
- социальные;
- политические;
- международные.

## 1. Управленческое обследование внутренних сильных и слабых сторон деятельности университета

Следующей проблемой, с которой сталкивается руководство университета, является определение того, обладает ли университет достаточными внутренними силами (потенциалом, резервами).

Процесс, при помощи которого осуществляется диагноз внутренних проблем, называется *управленческим обследованием*.

Управленческое обследование представляет собой методичную оценку функциональных зон университета, предназначенную для выявления ее сильных и слабых сторон.

С целью упрощения в обследование рекомендуется включить пять функций:

- финансы, бухгалтерский и налоговый учет;
- маркетинг, технология, операционный процесс;

- кадровый потенциал;
- внутренняя среда, культура и образ университета;
- управление качеством.

Представляется, что необходимо выделить проблемы (описать) и определить варианты их возможных решений по каждой функции обследования.

### 1.1. Финансы, бухгалтерский и налоговый учет. Экономический анализ

Анализ финансового состояния может принести пользу университету и повысить эффективность процесса стратегического планирования. Детальный анализ финансового состояния может выявить уже имеющиеся и потенциальные внутренние слабые места в организации, а также относительное положение университета в сравнении с его конкурентами. Изучение финансовой деятельности может открыть руководству зоны внутренних сильных и слабых сторон в долгосрочной перспективе.

#### *Упрощенная бухгалтерская модель хозяйственной деятельности*

Важным элементом бухгалтерской модели университета, позволяющим упорядочить результаты проводимых расчетов, является их обработка с помощью метода денежных потоков, суть которого состоит в следующем.

Приход любой изолированной денежной системы составляет выручка или доход от реализации всех видов услуг (работ, продукции), прочих активов, и поступление заемных средств (при их наличии).

Анализ методом денежных потоков в составе выручки (доходов) бухгалтерской модели позволяет контролировать следующие 4 компоненты:

- «чистую» прибыль, которая (после налогообложения) может быть использована для развития;
- обязательные платежи в бюджеты разных уровней, которые можно определить как суммарные налоговые выплаты (или суммарные налоги);
- «производственные» расходы, в состав которых входят материальные и трудовые затраты на оказание услуг (выпуск продукции, выполнение работ);
- текущие амортизационные отчисления (износ), которые предназначены для опреде-



ления доли инвестирования в долгосрочные активы организации (эту компоненту можно назвать просто амортизацией).

Такие денежные потоки очень удобно рассматривать в *относительном виде, а именно в процентах к выручке (доходу)*. По ним достаточно легко производить сопоставление различных вариантов деятельности, то есть оценивать, планировать и прогнозировать хозяйственные процессы и управлять прибылью.

## 1.2. Маркетинг

При обследовании функции маркетинга в университете заслуживают внимания семь общих областей для анализа и исследования:

1. Доля рынка и конкурентоспособность. Доступ к рынку.
2. Разнообразие и качество ассортимента предлагаемых услуг (товаров).
3. Рыночная демографическая статистика.
4. Рыночные исследования и разработки.
5. Предпродажное (довузовское) и послепродажное (послевузовское) обслуживание клиентов.
6. Эффективный «сбыт» (трудоустройство), продвижение услуг и товаров и организация рекламы (активной и пассивной).
7. Прибыли (результат хозяйственной деятельности).

Необходимо не только выделить и описать проблемы (по ситуациям и областям), но и просчитать возможные пути их решения. В этом принимают участие служба маркетинга университета совместно с другими подразделениями (например, отдел платных услуг учебно-методического управления, отдел предпринимательской деятельности, планово-экономический отдел, отдел стратегического планирования и другие).

Сегодня необходима активная организация рекламы. Маркетинг должен носить не только пассивный характер, когда нет необходимости «гоняться» за заказчиками и клиентами и достаточно лишь периодически публиковать рекламу своих услуг в газетах и по радио. Можно предоставить заинтересованным фирмам «владение» некоторыми объектами, расположенными на территории университета (например, банкоматами и терминалами Сбербанка России, оборудованием лабораторий факультетов от крупных научно-производствен-

ных объединений, других учебных заведений, входящих в университетский комплекс), или аренду площадей, и т. д. Предлагать свои услуги можно также с помощью календарей, электронных часов на стенах аудиторий и в административных помещениях, которые постоянно привлекают внимание студентов и сотрудников к содержащимся в них рекламным сообщениям.

*Технологические операции процесса оказания услуг и производства товаров, обеспечение контроля качества*

Весьма важны для длительного выживания университета как хозяйствующего субъекта и государственного учреждения непрерывный анализ управления «технологическими операциями» и контроль качества. Приведу некоторые ключевые вопросы, на которые необходимо ответить в ходе обследования сильных и слабых сторон функции управления «технологическим процессом» оказания услуг (основных и дополнительных образовательных, научных и сопутствующих).

1. Можем ли мы производить наши услуги/товары по более низкой/высокой цене, чем наши конкуренты? Если нет, то почему?

2. Какой доступ мы имеем к новым технологиям и материалам? Зависим ли мы от единственного поставщика или ограниченного количества поставщиков?

3. Является ли наше оборудование, информационное обеспечение современным, и хорошо ли оно обслуживается?

4. Рассчитаны ли закупки на снижение величины материальных запасов и времени реализации заказа? Существуют ли адекватные механизмы контроля качества оказываемых услуг, а также контроля над входящими материалами и «выходящими изделиями»?

5. Подвержена ли наша продукция и услуги «сезонным», региональным и другим колебаниям спроса? Что вынуждает прибегать к временному увольнению работающих, отчислению обучающихся по экономическим основаниям? Если это происходит, то как можно исправить данную ситуацию?

6. Можем ли мы обслуживать те рынки, которые не обслуживают наши конкуренты?

7. Успешно ли работает наша *система контроля качества*?

8. Насколько эффективно мы спланирова-



ли и спроектировали процесс предоставления услуг и производства товаров? Инфраструктурные изменения? Может ли быть улучшен процесс? инфраструктура?

Наверное, сегодня еще трудно отказаться от классических схем управления университетом, устоявшихся штампов, но этот процесс можно существенно обогатить за счет широкого развертывания системы управления качеством всего «технологического» процесса.

По решению Учебно-методического объединения по направлениям педагогического образования Министерства образования Российской Федерации в университетском издательстве (РГПУ им. А. И. Герцена) в 2001 году выпущена коллективная монография Г. А. Бордовского, А. А. Нестерова, С. Ю. Трапицына «Управление качеством образовательного процесса», в которой обобщены вопросы теории и практики проектирования и внедрения системы управления качеством образовательного процесса, а также методологические основы содержания общего алгоритма управленческой деятельности университета.

### 1.3. Кадровый потенциал

Истоки большинства проблем в организациях в конечном счете кроются в людях. Если организация обладает квалифицированными сотрудниками и руководителями подразделений и служб с хорошо мотивированными целями, она в состоянии следовать различным альтернативным стратегиям. В противном случае необходимо добиваться улучшения работы персонала, потому что данная «слабость» с наибольшей вероятностью будет подвергать опасности будущую деятельность организации.

Приведу некоторые ключевые вопросы, на которые необходимо ответить в ходе выявления сильных и слабых сторон кадрового потенциала.

1. Уровень образования кадров? Уровень квалификации ППС?
2. Возрастной состав по категориям персонала? Кадровый резерв?
3. Существование прямой связи между степенью ответственности, уровнем, квалификацией работника и уровнем его заработной платы?
4. Наличие и совершенствование мотивационного механизма оплаты труда, повышения квалификации работника в реализации стратегии на перспективу?

5. Наличие социально обусловленной организации заработной платы?

Университет рассматривает деловой потенциал кадрового персонала как активный ресурс, который требует целенаправленного развития, а не только как фактические затраты (так называемые «накладные расходы»). И если управление должно быть готово к трудностям, которые его ждут, то это и психологическая готовность персонала — творческой команды единомышленников. Необходимо формирование организационной структуры, способной адаптироваться к постоянным изменениям, отвечающей за последствия этих изменений, предвидение результатов с учетом инерционности фактора времени, запуска новых и совершенствования действующих структур. Эти вопросы находятся в сфере постоянного внимания руководства университета, ректората и ученого совета университета. Наверное, поэтому отдел налогового учета в структуре управления бухгалтерского учета, учебно-методическое управление с отделом платных услуг, отдел маркетинга, организационно-аналитический отдел стратегического планирования, центр творческого развития и досуга студентов и другие структурные подразделения своевременно заняли свое место в общей структуре университета. Это позволило сфокусировать решение проблем по центрам ответственности. Как говорится, если хочешь решить проблему, определи ответственного за ее решение и исполнение. Делегируй полномочия и ответственность.

### 1.4. Внутренняя среда, культура и образ университета (имидж)

Имидж подкрепляется или ослабляется внутренней средой университета, а также репутацией университета как компании. Какова внутренняя среда? Хорошая ли репутация у вуза в области достижения им своих целей? Был ли он последователен в своей деятельности? Каков его рейтинг по сравнению с другими вузами данной категории в отрасли?

### 1.5. Управление качеством. Комплексная внутренняя оценка, проводимая по единой внешней методике учредителя

Как полагают американские исследователи Л. Дарлинг-Хэммонд и Д. Стаффлбим, движение за аккредитацию образовательных уч-



реждений, которое началось в конце XIX века, оказалось наиболее крупным событием в области управления качеством образования.

Управленческое обследование внутренних сильных и слабых сторон с количественными и (или) качественными индикаторами, характеризующими изменения отдельных составляющих, отражает соотношение нового и исходного состояний университета. Для оценки университета как образовательного комплекса могут быть использованы, кроме рейтинговых, утвержденные показатели, применяемые в процедуре государственной аккредитации и имеющие количественную оценку на основе приказа № 113 Минобразования России от 23.09.1996 с последующими дополнениями.

Ниже приведены некоторые количественные показатели государственной аккредитации с критериями оценок (с сохранением нумерации источника по приказу № 113).

#### *Спектр реализуемых основных образовательных программ:*

— число профилей реализуемых основных образовательных программ — *более 5.*

#### *Возможность продолжения образования по программам послевузовского и дополнительного профессионального образования:*

— число отраслей наук по специальностям аспирантуры — *более 5;*

— число аспирантов на 100 студентов контингента, приведенного к очной форме обучения — *не менее 2;*

— наличие докторантуры, диссертационных советов, реализация программ переподготовки и (или) повышения квалификации работников высшей квалификации, научных и научно-педагогических работников.

#### *Научные исследования:*

— число отраслей науки, в рамках которых выполняются научные исследования — *более 5;*

— объем научных исследований на единицу ППС (тыс. руб.) — *не менее 3,8;*

— объем фундаментальных и прикладных исследований на единицу ППС (тыс. руб.) — *не менее 2,0 тыс. руб.;*

— объем финансирования научных исследований из внешних источников на единицу ППС (тыс. руб.) — *не менее 1,2 тыс. руб.*

#### *Научно-методическая работа:*

— количество изданных монографий на 100 преподавателей с учеными степенями и (или) званиями — *не менее 2,0;*

— количество изданных учебников и учебных пособий с грифами федеральных органов управления образованием, других федеральных органов исполнительной власти, учебно-методических объединений на 100 преподавателей с учеными степенями и званиями — *не менее 0,5.*

#### *Качественный состав научно-педагогических кадров:*

— процент преподавателей с учеными степенями и (или) званиями — *не менее 60;*

— процент докторов наук и (или) профессоров — *не менее 10.*

Используются также другие базисные показатели государственной аккредитации.

Наборы показателей (в том числе приведенные выше) для конкретного университета обрабатываются по методике Научно-информационного центра государственной аккредитации Минобразования России.

Причем итоговую оценку степени развития университета можно произвести путем получения лепестковой диаграммы (по типу «розы ветров»). Этот метод был предложен группе экспертов Учебного центра подготовки руководителей Минобразования России В. Ф. Рябовым, проректором по развитию университетского комплекса Санкт-Петербургского государственного электротехнического университета (ЛЭТИ). Он основан на следующих базисных показателях:

- содержание подготовки;
- качество подготовки;
- информационно-методическое обеспечение;
- информатизация;
- материально-техническая база;
- социальная поддержка обучающихся;
- качественный состав педагогических кадров.

В целях стратегического планирования необходимо произвести предварительный вер-

тикальный сравнительный анализ базисных показателей в разрезе периодов времени (от и до проведения очередной аккредитации), а также в разрезе отдельных образовательных учреждений (сопоставимых вузов) — на горизонтально-региональном уровне.

## 2. Изучение стратегических альтернатив

В распоряжении университета имеются как минимум четыре стратегических альтернативы — ограниченный рост, рост, сокращение и сочетание этих вариантов.

### 2.1. Ограниченный рост

Стратегической альтернативой, которой придерживается университет, как и большинство организаций, является ограниченный рост. Для стратегии ограниченного роста характерно установление целей от достигнутого, скорректированных с учетом инфляции. Стратегия ограниченного роста применяется в зрелых отраслях (промышленности) со статичной технологией, когда организация в целом удовлетворена своим положением.

### 2.2. Рост

Стратегия роста осуществляется путем ежегодного значительного повышения уровня краткосрочных и долгосрочных целей университета над уровнем показателей предыдущего года. Стратегия роста применяется в динамично развивающихся видах деятельности, отраслях с быстро изменяющимися технологиями.

### 2.3. Сокращение

Альтернативой, которую реже всего выбирают руководители и которую часто называют стратегией *последнего*, является стратегия сокращения. В рамках альтернативы сокращения может быть несколько вариантов:

1. Ликвидация.
2. Отсечение лишнего.
3. Сокращение и переориентация.

### 2.4. Сочетание

Стратегии сочетания всех (или нескольких) альтернатив придерживаются, как правило, крупные фирмы, активно действующие в нескольких отраслях. Стратегия сочетания для университета представляет собой сочетание любой или нескольких из упомянутых стратегий.

На стратегический выбор, осуществляемый руководством университета, влияют разнообразные факторы. Вот некоторые из них:

1. Риски.
2. Знание прошлых стратегий.
3. Реакция учредителей и потребителей.
4. Факторы времени и неопределенности.

## ВЫВОДЫ

Некоторые организации могут достичь определенного уровня успеха, не затрачивая большого труда на формальное планирование. Но каковы социальные и экономические риски? Более того, стратегическое планирование само по себе не обеспечивает успеха без проработки вариантов и расчетов рисков, экономической и социальной эффективности предлагаемых стратегических изменений и прогноза развития на основе данных экономической безопасности. Тем не менее формальное планирование может создать ряд важных и *существенных* благоприятных факторов для позитивного развития организации.